



# Normes en ressources humaines et responsabilité sociale des entreprises

Olivier Charpateau, Thierry Wiedemann-Goiran

## ► To cite this version:

Olivier Charpateau, Thierry Wiedemann-Goiran. Normes en ressources humaines et responsabilité sociale des entreprises. Encyclopédie des ressources humaines, Vuibert, pp.18, 2012. halshs-00680331

**HAL Id: halshs-00680331**

**<https://shs.hal.science/halshs-00680331>**

Submitted on 19 Mar 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

NORMES RH ET RSE  
Olivier Charpateau  
Thierry Wiedemann-Goiran

Résumé : l'extension de la normalisation à la gestion des Ressources Humaines et à la Responsabilité Sociale des Entreprises s'accélère avec simultanément la multiplication des référentiels normatifs produits et l'internationalisation des entreprises. Deux principaux types de normes existent. Les normes juridiques sont fondées essentiellement sur le droit national et international. Les normes techniques sont issues d'organismes dont la finalité est de produire des référentiels non juridiques et de la promouvoir auprès du plus grand nombre possible d'organisations. Dans le cadre des RH et de la RSE, il existe plus de 130 normes techniques. Les thématiques abordées sont aussi variées que la définition de la RSE, les méthodes de reporting ou la maîtrise des risques professionnels dans l'industrie du jouet en Asie. Malgré cette multiplication des normes, les champs de la RH et de la RSE ne sont pas couverts mais les redondances sont nombreuses. Pour certaines d'entre-elles, la diffusion devient si forte qu'elle pose la question de la légitimité à étendre des pratiques, des valeurs, des concepts dont l'universalité est loin d'être acquise ou même reconnue.

Mots clés : normes, certification, ressources humaines, responsabilité sociale des entreprises.

## Introduction

La production accrue de référentiels visant à encadrer ou à standardiser les pratiques de RH et RSE au niveau international pose une série de questions liées tant à la relation entre la norme et les autres référentiels, qu'à la pertinence ou la plausibilité de produire des normes universelles, ou encore aux logiques stratégiques qui les sous-tendent. La normalisation est une discipline jeune dans le domaine des RH, par comparaison avec la normalisation industrielle ou la normalisation comptable. Il n'est alors pas illogique de rencontrer des défauts de jeunesse représentant autant de difficultés à surmonter, amplifiées par le fait que les processus de gestion des ressources humaines (RH) et de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) relèvent simultanément de l'évaluation d'éléments qualitatifs et s'enracinent dans des idéaux politiques et des contextes culturels rendant encore plus complexe la tentative d'uniformisation du référentiel. Quelle est la position de la norme technique RH/RSE par rapport à d'autres référentiels largement diffusés en RH ? Comment sont produites ces normes techniques ? Qui en bénéficie ? Enfin, la normalisation vise-t-elle à uniformiser des pratiques et valeurs managériales, économiques, politiques ou bien à créer un nouveau cadre de comparaison, institutionnalisant par la même une forme de protection locale, régionale, nationale ?

La norme est-elle au service du groupe social ou bien de celles et ceux qui la produisent ?

## 1. Le cadre normatif en RH/RSE

Le terme de « norme » est polysémique et nécessite avant tout une définition stricte avant d'en présenter quelques exemples représentatifs du panorama des normes en RH/RSE.

### 1.1 Le concept de norme

Lorsqu'un phénomène est considéré comme dans la norme, c'est à dire normal, cela signifie qu'il est statistiquement dans la moyenne acceptable. Communément utilisée pour décrire ce qui est acceptable ou en général constaté, la norme au sens commun ne revêt la précision nécessaire à une utilisation managériale. Une seconde approche donne à la norme le sens de référence permettant de comparer des éléments ou phénomènes à celle-ci. C'est dans ce sens précis que nous étudions la norme. Mais la nature de la référence englobe bien d'autres éléments possibles que la seule norme technique. En RH et RSE, une série de référentiels distincts, mais souvent imbriqués sont mobilisables. Les normes juridiques, le plus souvent obligatoires, sont à distinguer des normes techniques généralement volontaires dont l'ISO<sup>1</sup> donne la définition suivante : « *document établi par consensus, qui fournit, pour des usages répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné* »<sup>2</sup>. Ainsi, le Droit, qu'il soit issu de la communauté internationale (conventions de l'Organisation Internationale du Travail par exemple), de groupes d'Etats (droit européen), d'Etats (droit du travail) représente bien un référentiel, appelé norme juridique, supposé s'imposer aux organisations. L'entreprise ne choisit pas les normes juridiques. En revanche, les normes techniques en RH/RSE ne sont pas légalement imposées aux entreprises. Il s'agit d'une démarche managériale volontaire. Il n'existe pas de définition univoque de la RSE, et tout particulièrement pas de périmètre clairement identifié de la responsabilité (Capron and Quairel-Lanoizel 2007), une approche possible est d'adopter des pratiques dans le domaine sociétal allant au-delà des exigences strictement légales de quatre façons différentes : en choisissant une politique de RSE sans relation déclarée avec une norme technique ; en choisissant de se faire certifier au regard d'une norme technique ; en choisissant de faire évaluer les pratiques par une société de notation sociale. Ces agences de notations, au même titre que la notation financière, réalisent leur évaluation sur la base d'un référentiel interne, auto construit, dont la solidité et la légitimité est extrêmement variable. Le référentiel présente donc les mêmes défauts que la notation financière de confusion de l'auteur du référentiel et l'acteur de l'évaluation. Une dernière façon est de solliciter une mission d'expertise où la phase initiale ne sera pas de prendre connaissance du référentiel, mais de construire avec le client le référentiel.

---

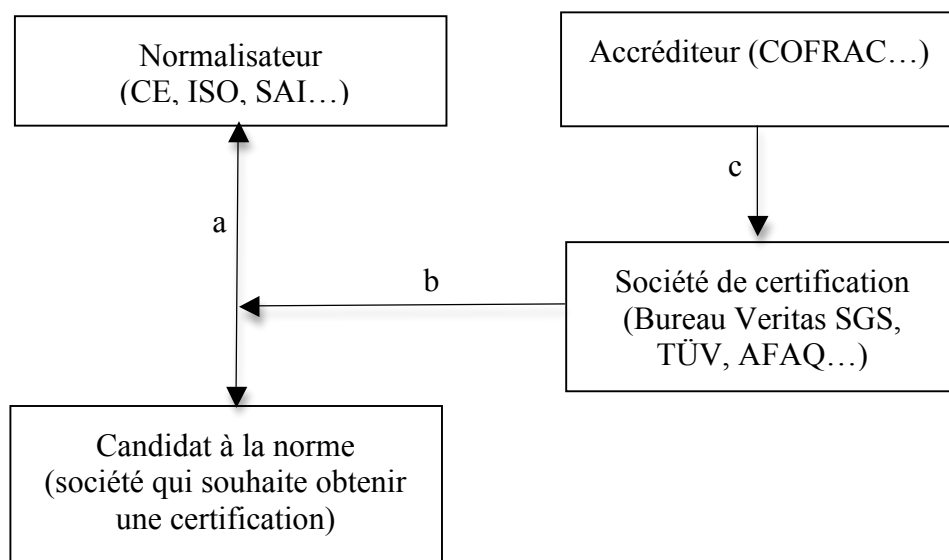
<sup>1</sup> International Organization for Standardization

<sup>2</sup> Guide ISO/CEI 2, 2004

### 1.2 le cadre de la normalisation technique

La normalisation s'inscrit dans un cadre organisationnel qui tend à se formaliser et s'institutionnaliser. Le paysage de la normalisation est associé à celui de la façon dont la norme s'applique. Le schéma N°1 présente l'organisation la plus fréquente de la normalisation dans laquelle sont identifiées les quatre parties prenantes de la norme. Le normalisateur produit une norme mise à disposition (vendue) au public. Une organisation peut alors se porter candidate à la normalisation, c'est à dire solliciter l'étude de conformité de ces processus, pratiques, produits, services...à la norme en question (a). L'audit de conformité (b) est alors effectué, dans le cas le plus fiable, par une société de certification qui a fait l'objet préalable d'une accréditation (c) par un organisme généralement national.

Schéma N°1 : panorama de la certification normative



### 1.3 Quelques normes techniques RH/RSE.

En 2005, plus de 150 normes techniques traitant de la RH et de la RSE ont été recensées au niveau mondial (McKague and Wesley 2005). Parmi celles-ci, certaines sont confidentielles à vocation au mieux nationale, et d'autres s'avèrent fortement diffusées. Les six normes présentées ci-après sont représentatives à la fois de l'émergence de la sensibilité aux problématiques RH et RSE avant même que le concept ne face l'objet de normalisation, mais également du mouvement accéléré de

production de normes spécifiques à ce domaine de management. Toute norme est vouée à évoluer pour deux raisons essentielles. D'abord parce que si la majorité des organisations applique la norme, alors, le référentiel qu'elle représente est tout simplement assimilé et l'utilité de la formalisation disparaît. D'autre part, et c'est sans doute le cas le plus fréquent, la norme est imparfaite et surtout nécessite d'être actualisée régulièrement si le normalisateur espère qu'elle perdure. Pour cette raison, la norme sera toujours accompagnée d'un numéro de version ou d'une date, donnant une information essentielle quant à son âge et donc son degré de pertinence. Les normes présentées maintenant auront évolué dans quelques mois ou quelques années. Une relecture attentive de celles-ci dans leur version future sera alors indispensable.

### **Norme ISO 9000**

Description : la norme ISO 9000 est une norme généraliste de management de la qualité au sein de toute organisation. Elle ne vise en aucun cas à imposer un niveau technique qualité intrinsèque d'un bien ou d'un service. Son objectif est d'assurer une méthodologie systématique de gestion de la qualité, c'est à dire de la capacité à satisfaire un client interne ou externe. Dans la version 2008 (ISO 9000 v 2008), elle implique une analyse systématique de l'ensemble des processus de l'organisation mais également la production réalisée. Le but est de démontrer, par une analyse méthodologique des processus spécifiques de l'entreprise et de quelques processus imposés par la norme (traitement des réclamations clients par exemple) que les risques de non qualité sont maîtrisés.

Enjeux RH/RSE : par son approche processus, cette norme est intimement liée aux orientations organisationnelles transversales des entreprises actuelles. Ceci soutient le décloisonnement des fonctions, la mixité des cultures professionnelles, la communication interne. En outre, en raison de son hégémonie de déploiement, cela impose une politique de formation des personnels aux problématiques du client, même s'ils ne sont pas du tout en contact avec eux. Moyen de stimulation d'un côté, cela peut, d'un autre côté, générer un stress professionnel inconnu jusque là.

### **Norme SA 8000**

Description : cette norme a été produite pour la première fois en 1997 par le Social Accountability International (SAI). Elle fait l'objet d'une certification tierce partie, aujourd'hui assurée par la majorité des grands cabinets internationaux de certification, eux-mêmes accrédités par la filiale d'accréditation de SAI rendue indépendante en 2007. La SA 8000 (dans sa version de 2005) vise à poser des niveaux minimaux de bonnes relations entre les donneurs d'ordres et leurs fournisseurs ou sous-traitants. Le périmètre d'application est essentiellement en ressources humaines, et ne traite pas d'environnement. Elle s'appuie dans un premier temps sur le solide corpus des conventions de l'OIT. La norme renforce, par exemple, les conventions au niveau de la rémunération minimale, et

les conditions de réinsertion des enfants travailleurs. Elle pose aussi des conditions méthodologiques de gestion de relations avec les fournisseurs, imposant au candidat à la certification d'influencer fortement ses sous-traitants et fournisseurs à déployer une démarche favorisant le principes de la SA 8000. La certification est accordée pour trois ans mais avec des audits de maintien tous les six mois, soit deux fois plus fréquemment que pour des normes internationales habituelles.

Enjeux RH/RSE : la norme SA 8000 se positionne clairement comme une norme RSE. La partie prenante identifiée est le salarié du fournisseur. En s'ancrant dans le droit international elle mobilise une volonté de reconnaissance universelle. Parallèlement, en utilisant des règles relatives de fixation des revenus minimums (celui qui permet d'assumer les besoins vitaux de base comme se nourrir, se loger, se sécuriser, s'habiller) ou l'âge minimum légal du travail (dix-huit ans ou plus si la législation locale l'impose), elle reconnaît la nécessité d'adapter les exigences aux contraintes locales. Par son ambition de diffuser ces règles aux entreprises transnationales et à inciter leurs sous-traitants à en faire de même, la norme SA 8000 vise explicitement une diffusion mondiale des règles de bonne conduite en matière de traitement des salariés, en dehors de voies légales nationales.

### **Norme ISO 14000**

Description : cette norme traite de la politique environnementale des organisations. Fondée sur la méthodologie de progrès continu, et sur le management de la qualité (ISO 9000), elle impose aux entreprises candidates une série de processus dont le but est de maîtriser les externalités environnementales de l'activité production de biens comme de services. L'ISO 14000 est structurée de telle façon que les spécificités de l'organisation et des interactions avec son environnement soient prises en compte. Huit étapes sont imposées afin de satisfaire à la norme : analyse environnementale - vérification de la conformité/législation locale - déclaration de principes et de politique environnementale - attribution interne des responsabilités - conception du plan d'amélioration (diminution des impacts) - procédure de contrôle - déclaration de recherche de progrès continu - communication.

Enjeux RH/RSE : en prenant comme principe la réduction de l'impact des activités de l'entreprise sur son environnement, la norme ISO 14 000 est sans doute la première norme internationale en RSE. Cette dimension est confirmée par l'intégration dans les externalités les impacts sur les salariés eux-mêmes. Sa diffusion à grande échelle par l'ISO et sa longévité (première version en 1996) sont autant de constats de durabilité du référentiel.

## **Norme EMAS**

Description : l'Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) est une norme européenne de gestion et de communication sur le pilotage environnemental des organisations. Elle est produite par le Parlement européen et le Conseil de l'Union Européenne. Sa première version en 1995 initialement destinée au secteur industriel privé a fait l'objet d'une révision en 2001 afin de rendre l'EMAS applicable aux services et aux organismes publics.

Enjeux RH/RSE : à l'instar de la norme ISO 14000, l'EMAS s'inscrit dans une perspective RSE intégrant l'environnement. Elle se distingue de l'ISO 14000 pour deux raisons principales. D'abord parce que l'EMAS reconnaît pouvoir appuyer sa propre certification sur l'ISO 14000 au cas où le candidat est déjà certifié, mais ne donne pas de réelle dispense d'audit à ce titre. Une partie des audits pourra alors être allégée, mais en aucun faire l'objet d'équivalence. L'EMAS se considère aussi plus exigeante que l'ISO 14000, et tout particulièrement dans la communication des résultats et des écarts constatés par le certificateur. Ensuite, l'EMAS fait l'objet d'un traitement particulier par les autorités européennes. En effet, l'EMAS doit être appliqué à la totalité des locaux de Bruxelles et de Luxembourg. A terme, toutes les structures européennes seront amenées à se conformer à l'EMAS. L'objectif quantitatif d'amélioration a été fixé : diminution de 30% des émissions de CO<sup>2</sup> d'ici 2020.

## **Norme OHSAS 18001 et 18002**

Description : ces normes sont d'origine britannique (BS 8800). Afin de lui donner une couverture internationale plus large, la BS8800 a été remodelée au format ISO et est actuellement présentée à l'ISO pour validation et diffusion. Le nom OHSAS 18001 et 18002 est donc provisoire en attendant sa promulgation ISO. Ces normes s'attachent à définir les règles de gestion des risques de sécurité et de santé des personnels sur le lieu de travail. Si les thèmes abordés ressemblent fortement à ceux que le droit du travail français a inscrit dans la mise en œuvre du Document unique, la norme est cependant plus exigeante. En effet elle est attentive aux méthodes d'amélioration continue, telles que préconisées par l'ISO 9000, posant comme principe que l'atteinte d'un niveau donné de sécurité n'est pas satisfaisant, mais que cela doit impérativement s'inscrire dans une tendance régulière, soutenue et croissante de progrès.

Enjeux RH/RSE : l'inscription des normes OHSAS 18001 et 18002 dans une politique RSE est ici indéniable. Ces normes ont pour objectif de prouver l'engagement de l'organisation dans une prise en considération toujours accrue des risques de santé encourus par des salariés sur leurs lieux de travail. Au même titre que les normes précédentes et que toutes les normes ISO, celles-ci attendent

un engagement clair, officiel et formel de la direction du candidat. Ceci signifie donc que l'entreprise qui brigue la certification doit afficher ouvertement sa volonté d'être systématiquement attentif aux conditions de travail dans l'organisation. La certification ayant une durée de vie limitée et les effets d'un non renouvellement pouvant être nuisible à l'image de l'entreprise, il est certain que la norme OHSAS engage l'entreprise dans une stratégie de responsabilité sociale. En revanche, ces normes ne traitent que des salariés et non des sous-traitants. Ici, la SA8000 peut s'avérer alors un excellent complément de couverture de l'ensemble des individus engagés dans le processus de production, quels que soient leur statut.

### **Norme ISO 26000**

Description : la norme ISO 26000-2010 propose des lignes directrices en vue d'appréhender et de promouvoir la responsabilité sociétale des organisations dans son universalité. Elle est structurée autour de sept thèmes : domaine d'application, termes et définitions, appréhension de la RSE, principes de RSE, dialogue avec les parties prenantes, lignes directrices sur la RSE, intégration de la RSE dans l'organisation. L'ISO 26000 s'adresse à tout type d'organisation (entreprise grande ou petite, Etat, association, ONG...) dans tout lieu géographique et n'est pas une norme de système de gestion. Les lignes directrices s'articulent autour de la gouvernance de l'organisation, les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs et les communautés et le développement local.

Enjeux RH/RSE : la norme ISO 26000, adoptée en 2010, est l'aboutissement de travaux débutés en 2004 et a pour ambition de devenir le texte de référence au niveau mondial en ce qui concerne la responsabilité sociétale des organisations.

Dès le début des années 2000, s'est posée la question de la légitimité de l'ISO en terme de responsabilité sociétale des organisations. En effet, si avec les normes ISO 9000 et ISO 14000, l'ISO avait déjà été au-delà de la simple définition d'une norme technique, envisager une norme sur la responsabilité sociétale des organisations impliquait des prises de position sous-jacentes de nature culturelle voire politique. Cependant, la multiplication des démarches proposées par des organismes privés probablement encore moins légitimes a levé les dernières réticences de l'ISO. Pour répondre aux possibles reproches de manque de légitimité, d'une part les membres du groupe de travail se sont systématiquement appuyés sur les normes internationales du travail et des droits humains, d'autre part l'ISO a signé des protocoles d'accord avec l'Organisation internationale du travail, le Bureau du Pacte mondial de l'ONU (UNGCO) et l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE). Par ailleurs, il a été décidé que la norme ISO 26000 ne serait pas certifiable (au moins dans un premier temps). L'adoption de la norme par 93% des 66 membres



du groupe de travail renforce la légitimité de l'ISO bien que les Etats-Unis et l'Inde aient voté contre et l'Allemagne se soit abstenue (Quairel-Lanoizel, Capron et al. 2010).

## 2. le rôle de la norme en RH/RSE

L'accroissement des normes techniques dont la certification est convoitée par les organisations n'est pas neutre au niveau de la gestion des ressources humaines, que ces normes soient directement liées à la RH/RSE ou qu'elles traitent, par exemple, de management de la qualité ou de la sécurité de la production. Les conséquences de l'extension de la normalisation à des pratiques RH/RSE doit s'envisager d'abord sous l'angle des utilisateurs, puis faire l'objet d'un débat sur le concept même de normalisation des pratiques.

### 2.1 Les utilisateurs de la norme

En plus d'un siècle l'utilisation des normes RH a fortement évolué. Aux simples normes juridiques régissant les relations entre employeurs et employés, s'est ajouté un grand nombre de normes juridiques et techniques RH destinées à toutes les parties prenantes des organisations (Etats, salariés, clients, fournisseurs, sous-traitants, investisseurs, société civile...)

A l'origine, les normes de l'OIT ont été élaborées pour aider les Etats dans la mise en place d'une législation concernant le respect et le contrôle des droits humains au travail. Se sont ainsi succédées une dizaine de conventions sur l'élimination du travail des enfants, et des conventions sur :

- \_ l'inspection du travail, 1947,
- \_ la politique de l'emploi, 1964,
- \_ l'administration du travail, 1978,...

Progressivement l'égalité, la protection sociale puis la promotion des salariés ont été prises en compte avec les conventions sur :

- \_ l'égalité des rémunérations, 1951,
- \_ la sécurité sociale, 1952,
- \_ la discrimination, 1958,
- \_ l'hygiène, 1964,
- \_ le congé-éducation payé, 1974,
- \_ la mise en valeur des ressources humaines, 1975,
- \_ la sécurité et la santé des travailleurs, 1981,
- \_ le licenciement, 1982,
- \_ l'emploi des personnes handicapées, 1983,...

complétées par des normes nationales : par exemple en France les normes NF X50-784 sur la promotion de la diversité, 2008, ou NF X50-783 sur les organismes handi-accueillants, 2010.

Dans le cadre de la mise place de stratégies de développement durable et de bonne gouvernance des

entreprises, le cercle des utilisateurs des normes RH et RSE s'est ainsi élargi. Les entreprises elles-mêmes ont transformé ces normes en outils de management et avantages compétitifs. La société civile, les Organisations Non Gouvernementales et les investisseurs se sont emparés des normes RH/RSE pour évaluer les politiques des entreprises en matière de gestion (Wiedemann-Goiran, Périer et al. 2002).

#### 2.1.1. Les spécialistes de la norme

Pour aider ces nouveaux utilisateurs des normes RH et RSE toujours plus complexes, de nouveaux intervenants sont apparus : les certificateurs, les auditeurs sociaux, les agences de notation sociale et sociétale.

En effet, si depuis 1947, date de la signature de la convention de l'OIT sur l'inspection du travail, un grand nombre de pays s'est doté de corps d'inspection des normes internationales du travail et des législations qui les déclinent, rapidement la question a été posée de la vérification de l'application des normes techniques et de leur certification par des organismes indépendants.

Les auditeurs sociaux sont devenus de grands utilisateurs de normes RH tant juridiques que techniques. Chaque opération de rapprochement d'entreprises est désormais accompagnée d'un audit social de l'entreprise rachetée : cette dernière respecte-t-elle les normes RH des pays dans lesquels elle est implantée ? Est-elle certifiée ? Son climat social est audité ainsi que le potentiel humain de l'organisation. De même, les grands groupes de la distribution font effectuer des audits de conformité aux normes internationales du travail de leurs sous-traitants : ceux-ci respectent-ils les droits humains, les conventions de l'OIT...

Les agences de notation sociale et sociétale sont nées plus récemment. Financées par les investisseurs, elles comparent et notent les politiques RH et sociétales des organisations à l'aide de référentiels structurés autour des grandes conventions et normes RH internationales.

#### 2.1.2. Les clients de la norme

Les clients de la norme sont les candidats à la certification, c'est-à-dire les organismes privés ou publics qui souhaitent faire évaluer leurs processus, leurs pratiques ou leur production au regard d'une norme technique. Dans le cas des normes RH/RSE, ces entreprises sont essentiellement de grande taille et intégrées à un réseau international. Leur démarche se justifie soit par la pression médiatique soit par la pression concurrentielle, soit par la pression du marché. Dans le premier cas il s'agit d'éviter une exposition publique négative due à des pratiques jugées socialement inacceptables. Dans le second cas l'entreprise va chercher à se différencier par sa prise en compte anticipée des différentes dimensions de la RSE et par la recherche d'une performance sociale reconnue. Dans le dernier cas, l'entreprise voit son accès au marché conditionné par l'obtention d'une ou plusieurs certifications. Par exemple, certains propriétaires de parc d'activité, certifiés EMAS, exigent de leurs clients locataires d'avoir une démarche de certification ou un minimum de

concordance avec les exigences EMAS. Certains donneurs d'ordre transnationaux exigent de leurs sous-traitants la certification ISO 14000 ou SA 8000 pour initier ou maintenir une relation contractuelle. Au milieu des années 90, Airbus a dû sacrifier à la certification ISO 9000 devant les exigences simultanées des acquéreurs d'avions et les autorités nationales de régulation aéronautiques. Pourtant, leurs appareils ne présentaient pas, avant cette certification, de défaillance qualité particulière.

### 2.1.3. Les bénéficiaires de la norme

L'analyse des 90 principales normes thématiques en RH/RSE (McKague and Wesley 2005) montre que celles-ci s'appliquent en priorité à la corruption (14%) aux salariés (10%) et aux droits de l'homme (12%). Dans la majorité des cas, ces normes sont avant tout des rappels aux éléments de droit international et aux conventions de l'OIT. Les autres thèmes tels que l'environnement, le développement durable, le genre, la gouvernance, le blanchissement ou la fonction publique sont respectivement traités dans moins de 10% des normes. Ce dénombrement ne tient pas compte de la visibilité et de la fréquence d'utilisation de la norme. Par exemple, la norme ISO 14000 classée dans l'environnement (8% des normes), est en revanche très répandue. Dans le panorama très disparate des normes RH/RSE, il existe trois catégories de référentiels. La première catégorie relève des déclarations de principe et des déclarations de conformité à des réglementations directives internationales. Il s'agit finalement essentiellement de normes visant à confirmer par un tiers que les règles essentielles des droits de l'homme ou des l'ONU sont respectées dans le cadre des activités productives. La seconde catégorie présente une série de méthodes de mise en œuvre d'une démarche RSE ou de reporting des actions menées dans ce domaine. Elles ne déterminent aucun niveau réel de performance atteint par le candidat à la certification. La troisième catégorie propose des niveaux absolus ou relatifs de performance à atteindre dans les domaines RH/RSE.

Toutes ces normes peuvent ainsi être détournées de leur objectif initial. En effet, par effet d'annonce « nous sommes certifiés selon la norme X », l'entreprise se positionne comme socialement responsable. Mais la réelle attente des parties prenantes n'est pas nécessairement satisfaite. Seules quelques normes posent comme élément central le principe d'amélioration continue qui veille que l'atteinte d'objectifs initiaux ne puisse être une fin en soi.

La question de l'utilité et de l'utilisation des résultats des certifications est posée en faisant un tour d'horizon des intérêts des parties prenantes.

La norme peut être envisagée comme un moyen de reconnaissance de l'entreprise comme satisfaisant des tiers intéressés, c'est-à-dire des parties prenantes.

## 2.2 Incidences de la norme sur les entreprises

Au delà de la recherche d'une reconnaissance par le marché ou par les parties prenantes, un processus de certification peut avoir une série de conséquences sur l'entreprise, tant au niveau stratégique qu'organisationnel ou managérial.

### 2.2.1. Les conséquences stratégiques

Toutes les normes à vocation internationale exigent un engagement de la direction dans la démarche d'amélioration des éléments normés. Cet engagement doit être formel et diffusé. Dès lors, la stratégie est modifiée et surtout son image. Un éventuel revirement de politique sera en effet médiatisé et reconnu comme un recul dans la performance sociétale.

Les normes lorsqu'elles sont utilisées par une entreprise, impliquent alors une modification de fait des règles de gouvernance. Partant d'un modèle dyadique de relation actionnaire-dirigeant, telle que décrite dans la théorie de l'agence, l'entreprise ouvre ses modes de gouvernement à de nouveaux tiers. Mais surtout, par l'obligation de déclarer publiquement cet engagement, la nouvelle gouvernance est inscrite dans un horizon de long terme. Toute tentative de sortie du cadre normatif serait publiquement reconnue comme une régression sociétale. En changeant ce mode de gouvernance, les actionnaires admettent, implicitement, que la valeur créée par l'organisation peut être répartie selon un autre modèle que la maximisation, et admettent également que les parties prenantes concernées par la norme ait voix au chapitre dans le champs des décisions stratégiques. C'est une forme de perte de pouvoir, une forme indirecte d'acceptation que le droit de propriété ne soit pas le seul axe de légitimation de la gouvernance.

La norme, en qualité de référentiel commun à plusieurs organisations, provoque une forme de double contrainte organisationnelle. D'un point de vue stratégique, l'entreprise a tout intérêt à démontrer au client sa capacité à répondre à ses attentes de façon unique et différenciée des concurrents. En présentant, par exemple, une certification, elle donne un signal sur la marché d'une qualification qu'elle espère non présente chez ses concurrents. Mais dans le même temps, si la norme à laquelle est adossée la certification est fortement reconnue, la certification devient un facteur clé de succès, voire une clé d'accès au dit marché. Dans ce cas, la certification crée un comportement de mimétisme en opposition avec le souhait initial de différenciation.

Mais la norme peut également avoir un effet protecteur pour l'entreprise. En effet, en rendant explicite une démarche RSE par la voie de la certification tierce partie, l'entreprise tente de montrer sa capacité à s'autoréguler et ainsi éviter ou limiter l'intrusion des pouvoirs publics dans la gestion de l'entreprise privée (Kolk, van Tulden et al. 1999). Enfin, les entreprises qui se lancent dans une participation active au processus de création d'une nouvelle norme, vont pouvoir influencer le document final mais aussi bénéficier d'informations par anticipation de certains éléments normatifs pour lesquels elle n'est pas préparée. Cette information asymétrique entre participant de la

normalisation et non participants produit un avantage stratégique évident pour les premiers (Grolleau 2008).

### 2.2.2. Niveau organisationnel

Une entreprise qui recherche la certification au regard d'une norme, même en dehors du champ direct des ressources humaines ou de la responsabilité sociale des entreprises va voir ses processus évoluer. Une organisation, même la plus avancée avant de se lancer dans une démarche de certification, ne sera jamais au niveau exact des exigences de la norme de référence. Les écarts a priori, peuvent relever de problèmes de fond, de méthodes de travail, d'organisation, de gestion de l'information. Les mutations engendrées par la certification seraient alors bénéfiques pour l'entreprise car elles permettraient d'améliorer le professionnalisme des praticiens (Leclerc 2007). Dans tous les cas, l'engagement dans un processus de certification produira des modifications assimilables à des formes d'apprentissage organisationnel (Benezech and Loos-Baroin 2004).

Dans certains cas, la certification produit un effet organisationnel négatif. Il est perçu par les salariés comme une charge de travail supplémentaire, une intensification de la complexité des tâches, une bureaucratisation (Boiral 2003).

L'adoption d'une nouvelle norme technique dans l'organisation aura deux incidences directes sur le personnel. La première sera liée au quasi systématique adossement des normes à l'ISO 9000. Or cette norme hisse la transversalité visant à satisfaire le client au niveau de principe fondamental. Elle oblige donc un décloisonnement et une diffusion de la performance pour le client dans des services qui jusqu'ici ne s'y intéressaient pas. Enfin, l'objet de la norme, RH ou RSE, doit passer par un déploiement des outils de pilotage de la performance qui y est associée. Aussi, les salariés vont voir apparaître dans leur champ de responsabilité une démultiplication des axes de performance sur lesquels ils seront évalués, sachant que ces axes sont dans bien des cas antagonistes voire incompatibles : les normes RSE visent à formaliser des méthodes d'atteinte de performance économique, sociale et environnementale.

### 2.2.3. Niveau managérial

Le choix d'une norme, directement liée aux processus RH/RSE ou non, n'est pas neutre au niveau du pilotage de la performance de l'organisation. En qualité d'outils de gestion, la norme va produire du sens ou faire l'objet d'une attribution de sens par les acteurs de l'entreprise dépassant la seule finalité instrumentale initiale (Gilbert 1998). Mais en qualité d'outils de gestion, elle s'immisce dans un univers complexe et va cristalliser de nouvelles performances à atteindre ou à maintenir. Une première incidence sera pour la mise en œuvre d'une norme ISO 14000, la modification des

modes de coordination au sein de l'organisation en vue d'anticiper les risques environnementaux (Reverdy 2000). Les normes ISO imposent l'écrit comme moyen de prouver ce qui est fait ou ce qui doit être fait. Les habitudes, les processus réels sont soudainement formalisés, tracés et peuvent trouver intérêt auprès des salariés car cela formalise les effets du travail (Cochoy, Garel et al. 1998). Dans le cas d'entreprises à forte orientation financière, l'introduction de normes non financières va se heurter à des habitudes de pilotage sur la base de données économiques ou comptables. Le risque est de voir de nouveaux axes de performances exigés par la norme technique RH/RSE peu cohérents ou difficiles à articuler avec les critères de performance en cours. Enfin, la norme et le processus de certification associé, peuvent faire l'objet d'une mauvaise interprétation par les salariés conduisant à des incompréhension dans les différents axes de performance attendus (Fiol and Fronda 2001).

Une organisation qui brigue et obtient une certification doit faire vivre les processus concernés. Il n'est pas envisageable d'être certifié puis de perdre la certification après trois ou six ans. En tous cas, cela serait vraisemblablement mal perçu par les parties prenantes, même si la performance réelle peut être parfaitement maintenue voire améliorée en dehors de toute certification. En outre, les meilleures normes faisant l'objet d'une certification pour trois ans, nécessitent des audits de maintien annuels (ISO) voir semestriels (SA 8000) afin d'assurer les parties prenantes que la performance est maintenue entre deux dates de remise en cause de la certification. La conséquence managériale est une planification et donc une budgétisation des ressources nécessaires et suffisantes à la vie du processus de certification ou de son maintien. Bien des entreprises candidates à la certification pensent que cela peut s'obtenir en quelques mois et que les coûts engagés à ce moment seront à reconduire uniquement dans les six mois précédents le renouvellement. C'est une erreur. La préparation à la certification ISO 9000, par exemple, nécessite au moins deux ans. Les charges engagées lors de la préparation sont reconductibles en grande partie pour faire vivre et faire évoluer le système mis en place.

### 2.3 Universalité de la norme.

L'application des normes RH/RSE n'est ni uniformément répartie, ni même généralisée. Mais en parallèle, la prise en compte des attentes des parties prenantes concernées par ces normes peut être très largement faite par des entreprises ne sollicitant pas la norme. Ceci signifie que l'absence de certification d'une entreprise n'est pas nécessairement synonyme d'absence de prise en compte des exigences en RH/RSE. Par ailleurs, la généralisation de la norme peut amener à des effets de dégradations des conditions de travail ou du respect des parties prenantes. En effet, si une norme se généralise, et devient un outil quasi hégémonique de comparaison des entreprises, une société non certifiée et ayant des pratiques supérieurs aux exigences de la norme peut être amenée à rechercher

la certification parce qu'elle est un gage de comparaison, et donc se satisfaire du niveau d'exigence, et donc réduire l'efficacité RH/RSE. Dans la mesure où la certification peut représenter un avantage compétitif, les entreprises qui ne sont pas certifiées, parce que les valeurs produites sont en conflit avec les leurs, pourraient se contenter d'une certification, mieux reconnue, et ainsi dégrader leur action réelle envers les parties prenantes.

Toutes les normes RH/RSE ont pour vocation implicite ou explicite de diffuser au sein des organisations des comportements qu'elles jugent éthiques (Gilbert and Rasche 2007). Les normes en RH/RSE diffusent des valeurs qui ne sont pas nécessairement universelles et qui se heurtent à une pluralité de cultures régionales. L'universalité est un concept très européen et datant des Lumières. Sa diffusion par des normes au sein des entreprises présuppose que les valeurs afférentes sont souhaitables. Or la majorité d'entre-elles sont des valeurs occidentales dont l'extension aux autres régions du monde ne va pas de soi (Gilbert, Behnam et al. 2003). Ainsi, la norme SA 8000 se veut universelle, mais pour y parvenir, elle doit abandonner des critères de performance en valeur absolue pour y substituer des valeurs relatives ou des axes de progrès démontrés. Le caractère universel est alors méthodologique. Enfin, certaines normes se définissent ouvertement comme référentiels éthiques, c'est à dire comme définissant les bonnes ou les mauvaises pratiques. Or ici, la qualification de ces dernières ne peut qu'être qualitative et donc sujette à une âpre discussion, et enfin, l'éthique se fonde sur des valeurs et croyances dogmatiques qui ne peuvent faire l'objet d'une comparaison strictement rationnelle. Dans ce cas, un référentiel éthique implique automatiquement un choix dogmatique de la part du normalisateur dont l'imposition à des populations n'ayant pas fait ce choix préalable ne va pas de soi.

Pour esquiver l'écueil de l'universalité des valeurs promues dans une norme, Gilbert et Rasche (2007) proposent que toute norme soit fondée, non sur des valeurs préétablies, mais sur une éthique de la discussion telle que Habermas la conçoit. Dans ce cas, les valeurs produites seraient communes aux locuteurs. Cette option, quoique plus constructive que l'imposition de valeurs strictement occidentales, comporte trois limites fortes. La première est méthodologique. Pour Habermas, le bien ne peut qu'être le résultat d'une discussion rationnelle entre les individus qui acceptent, sans contrainte et dans des conditions d'échange parfaitement fluides, d'en supporter les éventuelles conséquences (Habermas 1999). En supposant que la norme soit fondée sur la discussion des intéressés, le nombre de ces derniers est infini, ou tout au moins indéfinissable a priori. Ceci renvoie à la première partie de ce chapitre sur le processus de normalisation qui se heurte ainsi à l'opérationnalisation de l'agir communicationnel d'Habermas dans le cas de locuteurs multiples, et le plus souvent pour lesquels il n'est pas possible de réaliser une identification précise. La seconde limite est théorique. En considérant le principe de discussion comme fondé sur la

rationalité, Habermas exclut tout choix sur la base, par exemple, des émotions ou de la pression sociale. Or les cultures locales peuvent être très largement catégorisées en fonction de ces types de facteurs. Enfin, la dernière limite repose sur la question de la légitimité d'un organisme à produire des référentiels à vocation universelle. Il n'existe aucun normalisateur ayant la délégation de tous les états et des parties prenantes avérées ou à venir d'une organisation à laquelle s'appliquerait la norme. Pourtant les normes produites vont se diffuser sans réelle limitation de frontière. Ainsi, la norme devient un outil de transmission de valeurs qui jusqu'ici relève plus du champ politique (Igalens 2009).

## Conclusion

Comme Monsieur Jourdain faisait de la prose sans le savoir, de nombreuses organisations sont attentives aux questions de RH et RSE sans ni le savoir ni encore moins communiquer dessus. Ces entreprises sont alors particulièrement responsables mais n'ont peut-être pas la possibilité de diffuser sur leurs actions. Sélectionner un partenaire sur la seule présence d'une certification peut alors amener à créer une discrimination autant injuste qu'inefficace.

L'augmentation du nombre de normes à vocation internationale est le symptôme du recul des systèmes de régulation fondés sur le droit national. Soit parce que ces mêmes autorités restituent au domaine privé le rôle d'autoréguler le système, soit parce que les parties prenantes des entreprises prennent la parole pour demander des régulations supplémentaires, soit parce que les entreprises peuvent ainsi prouver leur capacité à se passer d'un Etat interventionniste, soit parce que les Etats ne peuvent plus réguler des organisation transnationales pour lesquelles l'implantation dans des Etats variés et aux législations disparates leur offre des possibilités de choisir la réglementation qui sert le mieux leurs intérêts.

Une question reste en suspend quant à la pérennité des normes techniques. Leur application par l'entreprise de façon volontaire ne permet pas de connaître la réelle motivation de mise en œuvre. S'il s'agit d'une façon de créer un avantage concurrentiel ou de se protéger d'attaques de tiers, la pérennité de l'action n'est due qu'à la pression concurrentielle ou au pouvoir des parties prenantes sur l'entreprise. L'approche de reconnaissance des parties prenantes fondée sur leur caractérisation « légitimité-pouvoir-urgence » (Mitchell, Agle et al. 1997) serait une incitation à utiliser les normes comme des remparts contre les parties prenantes dotées de pouvoir. Cette approche est alors instrumentale et la perte de pouvoir des principales parties prenantes s'accompagnerait d'une disparition des demandes de certification au regard des normes techniques qui les privilégient. Parallèlement, les normes techniques dont les exigences seraient devenues sinon universelles, tout



au moins très largement répandues, ne permettraient plus aux entreprises qui la sollicitent de créer un avantage concurrentiel. Dans ce cas le risque est de voir des entreprises se détourner de la norme, mais surtout se détourner des pratiques que celles-ci avaient introduites dans l'organisation. C'est un phénomène qu'il sera intéressant d'observer dans les prochaines années au regard de l'ISO 14 000, dont l'application est généralement liée à une recherche d'acceptation sociale en terme d'image, et non une acception sociale sur une pratique de fond (Boiral 2001). Une alternative est également envisageable. Les pratiques induites par la recherche la normalisation peuvent s'être inscrites dans la culture de l'entreprise comme des pratiques institutionnalisées, et non remises en causes, et dans ce cas la norme technique devient inutile et disparaît. Dans ce cas toutefois, le risque de voir, à terme, les acquis des parties prenantes se détériorer doit amener à interroger le rôle des normalisateurs et des pouvoirs publics. Pour les premiers, leur rôle peut-il être de maintenir la norme technique, même si elle correspond à une pratique généralisée ? Il peut s'agir de mises à jours d'ajustement, où, plus certainement, de la marchandisation de l'activité de normalisateur. La volonté de maintien de la norme n'est plus de répondre à un besoin sociétal, mais de maintenir le modèle économique qui lui sert de support. Pour les seconds, les acquis doivent-ils faire l'objet d'une institutionnalisation nationale ou supranationale, le droit servant alors à enregistrer les avancées sociales de la sphère privée ? Au final, la normalisation des pratiques en RH/RSE pourrait être une forme alternative de l'institutionnalisation, à mi-chemin entre une inscription dans le domaine public et une absolue appropriation par le domaine privé. Les associations de normalisation relevant du financement mixte et dans un premier temps d'une recherche d'adoption par les entreprises volontaires, montrant aux concurrents les intérêts de la prise en compte des attentes sociétales, la norme technique pourrait ainsi être un vecteur ancré dans l'économie de marché démontrant, pour sa part, l'intérêt économique de ne pas poser les axes de développement sur la seule performance financière.

## Bibliographie

BENEZECH D. ET LOOS-BARON J. (2004), « Le processus de certification ISO 9000 comme outil d'apprentissage organisationnel », *Revue Sciences de Gestion*, vol.36, p.11-41.

BOIRAL O. (2001), "ISO 140001 Certification in Multinational Firms: The paradoxes of Integration", *Global Focus*, vol. 13(1), p.79-94.

BOIRAL O. (2003), « ISO 9000: outside the iron cage », *Organization Science*, vol.14(6), p.720-737.

CAPRON M. ET QUAIREL-LANOIZEL F. (2007), *La Responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte.

COCHOY F. ET Garel J. P. (1998) « Comment l'écrit travaille l'organisation : le cas des normes ISO 9000 », *Revue Française de Sociologie*, vol 39(4), p.673-699.

FIOL M. ET Fronda Y. (2001), « Diagnostiquer les fractures managériales au sein d'une équipe de direction : méthode, analyse et préconisations », *Management & Conjoncture Sociale*, vol. 604, p.36-42.

GILBERT D. U., BEHNAM M. ET AL. (2003), « Assessing the impact of social standards on compliance and integrity-management in organizations », *Annual meeting Academy Of Management*, Seattle.

GILBERT D. U. ET RASCHE A. (2007). « Discourse Ethics and Social Accountability: The Ethics of SA 8000 », *Business Ethics Quarterly*, vol.17(2), p.187-216.

GILBERT P. (1998), *L'instrumentation de Gestion. La technologie de gestion, science humaine ?*, Paris, Economica.

GROLLEAU G. (2008), « Déterminants de la diffusion internationale de la norme ISO 14001 », *La Documentation Française*, vol.2008/4(185), p.123-138.

HABERMAS J. (1999), *The inclusion of the other: Studies in political theory*, Cambridge, Blackwell Publishing.

IGALENS J. (2009), « Norme de responsabilité et responsabilité des normes : le cas d'ISO 26 000 » *Management & Avenir*, vol.23(3).

KOLK, A., VAN TULDEN R. ET AL. (1999), « International Codes of Conduct and Corporate Social Responsibility: Can Transnational Corporations Regulate Themselves? » *Transnational Corporations*, vol.8(1), p.143-180.

LECLERC G. (2007), « La norme ISO 9000 comme vecteur de professionnalisation de la fonction RH. Une revue de la littérature », *Congès AGRH*. Friburg.

MCKAGUE K. ET Wesley C. (2005), « Compendium Of Ethics Codes and Instruments of Corporate Responsibility » in E. Elgar (ed) *Ethics Codes, Corporations and the Challenge of Globalization*, Wesley, Cragg.

MITCHELL R. K., Agle B. R., ET AL. (1997), « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts », *Academy of Management Review*, vol.22(4), p.853-886.

QUAIREL-LANOIZEL F., CAPRON M., ET AL. (2010), *Iso 26000 : une Norme "hors norme" ?*, Paris, Economica.

REVERDY T. (2000), « Les formats de la gestion des rejets industriels : instrumentation de la coordination et enrôlement dans une gestion transversale », *Sociologie du travail*, vol.42, p.225-243.

WIEDEMANN-GOIRAN T., PERIER F., et al. (2002), *Développement durable et gouvernement d'entreprise: un dialogue prometteur*, Paris, Editions d'Organisation.

